

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Мотивация, морально-психологический климат, стимулирование персонала являются важными условиями эффективности деятельности организации. Данные параметры жизнеспособности коллектива включают в себя познавательные, поведенческие и эмоциональные компоненты.

Качество организационной коммуникации непосредственно влияет на поведение сотрудников, на их работу с клиентами, а также на функционирование других процессов управления персоналом: подбора и приема на работу, развития, оценки, компенсации.

Значимость мотивации увеличивается в ходе снижения производительности труда и морально-психологического климата в современных организациях, вследствие этого повышение эффективности мотивации - важный источник конкурентного преимущества в нынешних условиях.

Умение правильно организовывать рабочие процессы в организации, наиболее эффективно заинтересовывать сотрудников в выполнении своих обязанностей, сформировать благоприятный климат в коллективе - все это составляет и характеризует суть управленческой деятельности руководителя.

Эффективность работы организации в целом и индивидуальная производительность в частности находятся в прямой и достаточно очевидной зависимости от уровня мотивированности работников. Мотивация способна компенсировать множество недочетов в других функциях, например, недостатки в организации, контроле, планировании. При этом слабая мотивация фактически не может быть чем-то восполнена и компенсирована. Вследствие этого наиболее важной функцией руководителя становится мотивирование сотрудников: создание, становление и поддержка мотивации исполнителей.

Объект исследования - туристская компания ООО «СТИЛЬ-ТУР» г. Новочеркасск.

Предмет исследования - политика мотивации труда в системе стратегического управления кадровым направлением деятельности ООО «СТИЛЬ-ТУР».

Цель исследования - анализ и совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «СТИЛЬ-ТУР» г. Новочеркасск.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- охарактеризовать понятие мотивации и стимулирования;
- описать методы материального и нематериального стимулирования труда работников на предприятии;
- дать организационную характеристику ООО «СТИЛЬ-ТУР», провести кадровый анализ данной организации;
- исследовать существующую систему мотивации труда как составляющую системы управления персоналом;
- разработать мероприятия по совершенствованию мотивации труда персонала в ООО «СТИЛЬ-ТУР» и оценить их эффективность.

Методы исследования: анализ и синтез, индукция и дедукция, статистический, психодиагностические методы (опрос), табличный и графический методы.

Структура исследования. Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

1 Теоретические аспекты мотивации и стимулирования труда в системе управления организацией

1.1 Сущность мотивации и стимулирования труда

Управление персоналом продолжает быть самым проблемным направлением в общей системе управления. Так, руководящее звено уделяет особое внимание в основном управлению производством, нюансам маркетинга, финансовым вопросам. Одновременно с этим они безосновательно упускают из виду такую сферу, как управление человеческими ресурсами.

Проанализировав разные подходы к содержательно-сущностной характеристике процесса управления персоналом, можно дать следующее определение. Управление персоналом необходимо понимать как совокупность способов, методов, технологий и процедур работы с кадрами, которые задействованы в определенной организации.

На данный момент в названную категорию входят следующие составляющие^[1]:

- выявление реальных потребностей организации в найме работников;
- планирование кадрового состава;
- отбор персонала;
- набор сотрудников;
- последующий найм;
- стимулирование работников;
- адаптация новых работников к существующим условиям;
- оценка действий сотрудников;
- обучение персонала, повышение квалификации;
- нормирование труда и др.

Мотивация - важная функция менеджмента, в т.ч. в системе управления персоналом. Е.П. Ильин отмечает, что «единственный способ заставить человека сделать что-либо – это сделать так, чтобы он сам этого захотел»^[2]. Поэтому, важной функцией управленцев становится мотивация исполнителей: формирование, принятие процедур и поддержка мотивации персонала.

Четкого и общепринятого определения понятия мотивации пока не существует. Различные авторы дают характеристику мотивации с учетом специфики того научного направления, которое они рассматривают.

В современном экономическом словаре понятие «мотивация» трактуется, как внутреннее или внешнее побуждение субъекта экономики к деятельности для достижения определенных целей, присутствие интереса к данной деятельности и способы его побуждения и инициирования^[3].

Согласно с точкой зрения Э.А. Уткина, мотивация является состоянием человека, которое определяет степень активности и ориентированности действий личности в определенных ситуациях[4].

Г.Г. Зайцевым дана следующая трактовка понятия «мотивация»: «...это побуждение к активной деятельности групп, коллективов, личностей, которое связано с устремлением на удовлетворение конкретных потребностей»[5].

Характерной чертой процесса мотивации является его основание на человеческих потребностях, являющихся главным объектом влияния на человека с целью побуждения его к действию[6].

Потребность представляют собой различные виды и состояния «нехватки» чего-либо, которые определены человеком в конкретном часовом промежутке. Потребности человека бывают физиологического (например, потребность в воде, в воздухе), психологического (например, потребность в самореализации) или социального свойства (необходимость становления личности). До тех пор, пока потребность будет существовать, человек будет чувствовать дискомфорт, и как следствие будет осуществлять поиски средства удовлетворения определенной потребности[7].

Для этого нужно определенное условие – наличие большого желания изменить сложившуюся ситуацию, а также удовлетворить человеческую потребность на уровне его ощущений. По мнению В.А. Дагаева, данное условие является основным и определяет направление человеческих усилий для ресурсного обеспечения с целью воплощения действий и формирования возможностей, нужных для удовлетворения потребностей[8].

М.А. Медведюк считает, что стимул является центральным элементом управления ресурсами организации и внешним побуждением к деятельности[9]. Именно стимулам принадлежит роль перевода потребностей и интересов в мотивы, т.е. в личностную смысловую причину действий, некую собственную заинтересованность.

Е.В. Ермолина считает, что в виде стимулов могут использоваться конкретные предметы, воздействие окружающих людей, обязательства, предоставляемые возможности, т.е. то, что хотел бы получить человек при условиях выполнения определенных действий[10]. Но побуждение к действиям может выступать не только в виде стимулирования, но и мотивом самого человека. В таком случае, источником побуждения являются мотивационная структура индивида, формирование которой происходит под воздействием личностных факторов,

воспитания и обучения. Мотивы по своей природе, порождает сам человек, каждый раз сталкиваясь с новой проблемой или задачей, например, мотив достижения, познания и т.п.

По мнению А.В. Седова, мотив – это то, что может вызывать определенные действия, которые вызваны личными потребностями человека, его чувствами или убеждениями[11]. Один и тот же мотив может порождаться в зависимости от конкретной ситуации, как внешним действием, так и внутренней мотивационной структурой.

Е.П. Ильин определяет мотив как то, что заставляет личность действовать, для того чтобы удовлетворить свои потребности[12]. Человеческое поведение приводит к определенному результату, который поддается оцениванию. Старания, интенсивность и качество работы гарантировано могут быть обменены на важное для сотрудника вознаграждение.

Вознаграждения – это все то, что сотрудник считает ценным для себя[13]. Но указанное понятие каждый человек рассматривает по-своему, поэтому различными являются оценки вознаграждения и его условная ценность.

Таким образом, изучив содержание и сущность понятия «мотивация» с точки зрения справочных изданий, а также со стороны зарубежных и российских исследователей, можно заключить, что мотивация деятельности человека является сложным процессом: от появления потребности посредством ее «опредмечивания» и действия к удовлетворению потребности и достижению цели.

1.2 Методы материального и нематериального стимулирования труда работников на предприятии

Стимул является побудительной причиной, толчком; заинтересованностью в совершении чего-либо[14]. Методы кадрового стимулирования могут быть многообразными. Они зависят от компании, специфик деятельности этой компании, общей системы управления. Все методы стимулирования подразделяются на нематериальные и материальные.

Для начала исследуем материальные методы стимулирования. Вознаграждение работников за их деятельность и расходуемые усилия – это достаточно важная роль в привлечении рабочей силы, в стимулировании и тем самым сбережении

необходимых сотрудников в компании. Система оплаты труда определяется самим предприятием, отталкиваясь из специфики своей деятельности[15]. Кроме справедливого установления работнику величины заработной платы сюда входят разнообразные надбавки[16]:

- за условия работы – если они не благоприятные и отсутствует возможность исправления этого, то нужно компенсировать такие недостатки работы сотруднику через, к примеру, бесплатное питание, увеличение периода отдыха, лечебные процедуры;
- за сменность – устанавливать дополнительное вознаграждение за труд в ночные и вечерние смены;
- так же стоит помнить и о надбавках, на которые работник может претендовать при перевыполнении поставленных планов;
- бонусы, премиальные оплаты – дополнительный вид вознаграждения. Их подразделяют на плановые (ежегодные премии) и внеплановые премии, приуроченные к событию (день рождения, получения фирмой дополнительного дохода и иное).

Кроме заработной платы применяются еще одни методы стимулирования материального характера – внутриорганизационные льготы[17]. В частности, для сотрудника оплачиваются медицинские услуги, расходы на проезд на работу и обратно, предоставляются кредиты со льготной ставкой, малым процентом или беспроцентные, предоставляются права на пользование транспортом компании, оплачивается питание и прочие расходы.

Тем не менее, не всегда материальные факторы являются главенствующими, в связи с этим невозможно оперировать лишь ими в процессе оплаты труда. В современном мире основным выступает привлекательность работы, ее творческие стороны. Поэтому нужно максимально часто подчеркивать ценность работника для компании, присутствие у него положительных сторон, творческого потенциала, важных качеств, достигнутых результатов путем нематериального стимулирования. Нематериальным стимулам присуща многообразность. Их подразделяют на три вида: социальные, социально-психологические, моральные [18].

Стимулы социального характера связаны с присутствием потребности у работников в самоутверждении, с их желаниями утвердиться на определенном положении в

обществе[19]. Данные стимулы содержатся в возможности принять участие в управлении фирмой, а так же в карьерном росте. Моральные стимулы - это связь с желаниями сотрудника получать уважение с боку коллектива, а так же в признании сотрудника ценным специалистом. Такие стимулы состоят в критике и похвале. Стимулы социально-психологического характера взаимосвязаны с желанием человека общаться. Заключаются данные стимулы в комфортной обстановке в коллективе.

Всего в мире имеется большое количество методов стимулирования кадров на продуктивную работу. И выбрать определенный метод довольно сложно.

К экономическому методу мотивации относят все формы финансовой мотивации работников к труду. Это премии, денежные компенсации, процентные надбавки за успешно выполненную работу и т.д.[20] Но в экономическом методе мотивации к труду есть свои особенности. Прежде всего, он должен быть точно синхронизированным с планами работы организации.

Денежная мотивация требуется для своевременного, быстрого достижения поставленной задачи. Поэтому внедрение данной формы стимулирования труда работников необходимо для достижения какой-либо конкретной цели.

Во-вторых, рекомендуется на общем совещании огласить всем работникам, какими принципами будет руководствоваться выплата денежной надбавки, какие критерии будут определять начисление финансов. С целью поддержания интереса к этой мотивации, можно периодически вывешивать на общий стенд, опубликовывать в корпоративном издании предварительные результаты работы специалистов, департаментов, отделов и т.д. Наблюдая за тем, кто лидирует, а кто немного отстает, сотрудники будут мобилизовать собственные силы для того чтобы получить желанное вознаграждение.

В-третьих, необходимо, чтобы финансовая система мотивации была четко обоснованной, она не должна систематически выплачиваться работникам. Другими словами, при ежеквартальном начислении сотрудникам некоторой суммы, в скором времени она будет восприниматься не в качестве поощрения за хорошую работу, а как должная, ожидаемая прибавка к заработной плате.

В-четвертых, все специалисты должны ясно понимать, за какую работу им была выплачена денежная надбавка. При распоряжении начисления специалистам, которые удачно завершили работу, некоторой денежной суммы, при этом не предупредив их за что и в каком объеме данная сумма будет выплачиваться, то

работникам будет непонятно, почему именно они получили эти деньги[21]. Это может привести к недоверию остального коллектива относительно компетентности действий руководителей.

В-пятых, денежное вознаграждение должно прямо отражать результаты труда. Только в этом случае оно будет иметь максимальное мотивирующее значение[22]. Если было решение о выплате денежной суммы, но сделано это через несколько месяцев после окончания контракта, тогда эмоции от успешной сделки уже пройдут, а вознаграждение будет воспринято как должная давно ожидаемая добавка к зарплате.

Организационно-административный метод мотивации сотрудников к труду, другое название - «властный», основывается не только на соблюдении трудового кодекса, законодательства РФ, но и на признании распоряжений руководства организации единственно правильными, не подлежащими сомнению или обсуждению.

Социально-психологический метод мотивации характеризует поведение сотрудников. Зачастую, психологический климат в коллективе имеет большее значение чем финансовая мотивация[23]. Если работникам комфортно, они уютно чувствуют себя на своем рабочем месте, ведут свободное общение с коллегами, то они более качественно и быстро выполняют свою работу. Так же благоприятный психологический климат в организации предотвращает текучесть кадров[24].

Итак, эффективность, прибыль, да и собственно все показатели компании зависят напрямую от качества труда ее персонала. Для того чтобы кадры исполняли свои обязанности на высшем уровне, работодатель обязан организовать благоприятные условия для работы. В этом поспособствует организация комплексного стимулирования кадров.

Наличие нематериальных и материальных стимулов не обозначает, что есть вариант избрать что-то одно. Когда компания заинтересована в увеличении показателей, значительной долей чего, как нами описывалось ранее, является труд персонала, то нужно применять оба компонента. Стимулы материального и нематериального характера, работая совместно, друг друга дополняют. Между ними имеется особая взаимосвязь. Так, к примеру, материальные стимулы могут влиять на самооценку сотрудника, через удовлетворение его потребностей в признании и уважении. Подобным образом, материальные стимулы могут выступать и в качестве нематериальных. Но все это, безусловно, весьма индивидуально. Это и является задачей руководства предприятия – понять

потребности своих работников и попытаться их удовлетворить.

Большинство компаний в современных условиях придают должное значение созданию положительной психологической обстановки, а также эффективной системы стимулирования и мотивации. Это помогает повысить производительность и избежать повышенной текучести кадров.

2 Изучение политики мотивации труда в ООО «СТИЛЬ-ТУР г. Новочеркасск

2.1. Общая характеристика деятельности и кадрового состава организации

ООО «СТИЛЬ-ТУР» - туристическое предприятие со стажем, которое активно работает на рынке туризма не первый год. Сегодня фирма предоставляет основные услуги, связанные с туризмом по региону, России и выездным зарубежным туризмом во все страны мира.

Адрес: г. Новочеркасск, ул. Красноармейская, 40/67.

По мнению руководства компании, фирма является одним из лидеров туристического рынка благодаря инновационности, активности и неизменно высокому качеству предоставляемых услуг. Ей всегда было интересно ставить сложные задачи, создавать эксклюзивные предложения, которых не будет в других туристических компаниях. Успешность, ответственность перед клиентами, уверенность в собственных силах – это все те качества, которые помогли команде заслужить репутацию лидер.

В организационной структуре ООО «СТИЛЬ-ТУР» отображаются полномочия и обязанности, возложенные на каждого ее работников. Обязанности и права руководства устанавливаются, отталкиваясь из потребности удовлетворения клиентских желаний через существующие ресурсы и возможности.

На рисунке 1 представлена организационная структура г. Новочеркасск. перативные решения, которые определены необходимостью удовлетворять потребности клиентов, базируются на строго зафиксированной управленческой

иерархии. Высшее управленческое звено принимает управленческие решения и несет за них ответственность. Подразделения выступают функциональными элементами, каждое из которых применяет свою индивидуальную технологию, но все вместе они направлены на одну цель – удовлетворить желания клиентов.

Сотрудники ООО «СТИЛЬ-ТУР» заключают коллективный договор на определенный период времени, не больше 3 лет.

Рисунок 1 - Организационная структура ООО «СТИЛЬ-ТУР»

ООО «СТИЛЬ-ТУР» является прибыльным предприятием и одним из лидеров г. Новочеркасск по объемам продаж и выручки. Объемы продаж ООО «СТИЛЬ-ТУР» показаны в таблице 1.

Таблица 1

Объем и динамика продаж ООО «СТИЛЬ-ТУР»

Показатель	2016г.	2017г.	2018г.	Отклонение 2018/2016
1. Объем продаж всего, ед.	1825	2007	2208	+383
в т.ч. зарубежные туры	1211	1332	1466	+255
- внутренние туры	520	572	629	+109
- экскурсии по городу	93	102	112	+19
2. Объем продаж всего, тыс. руб.	18949,9	21547,1	24938,8	+5988,9
в т.ч. зарубежные туры	13756,8	15896,4	18451,3	+4694,5
- внутренние туры	3945,7	4118,6	4777,1	+831,4

- экскурсии по городу 1247,4 1532,1 1710,4 +463,0

По результатам анализа можно отметить рост показателей продаж, как в натуральном, так и в денежном выражении. Относительный показатель роста в 2018 году по сравнению с 2016г. составил соответственно 21 и 31,6%.

Динамика и структура услуг в общем объеме продаж показана на рис. 2--4.

Рисунок 2 - Динамика объемы проданных путевок 2016-2018гг., ед.

Видим, что динамика положительная. Относительно небольшие темпы роста экскурсионных услуг связаны со значительной конкуренцией на этом рынке.

Рисунок 3 - Структура продаж по видам услуг в 2018г., %

Рисунок 4 - Динамика продаж по видам услуг 2016-2018гг., тыс. руб.

Общую динамику по услугам ООО «СТИЛЬ-ТУР» можно увидеть на рисунке 5.

Рисунок 5 - Динамика количества клиентов филиала в г. Новочеркасск 2016-2018гг., чел.

Согласно исследованиям, лишь каждый 3-й клиент вновь обращается за покупкой в ООО «СТИЛЬ-ТУР». На это влияют два основных фактора:

- высокая конкуренция;
- ограниченный круг клиентов, ведь туры все и не всегда являются жизненно необходимыми для людей.

Таким образом, ООО «СТИЛЬ-ТУР» - это достаточно конкурентоспособная организация на рынке туристических услуг г. Новочеркасск, хотя и с присущими ей некоторыми недостатками. Эти недостатки отчасти связаны с неэффективными решениями кадровых вопросов.

Как известно, эффективное планирование управлением персоналом предприятия положительно влияет на результаты деятельности организации благодаря оптимизации использования персонала. Обеспеченность организации работниками изучается путем сопоставления численности сотрудников за отчетный и предыдущие периоды. Данные анализа представим в виде таблицы 2.

Таблица 2

Структура среднесписочной численности персонала ООО «СТИЛЬ-ТУР»

Показатель	2016г.	Удель- ный вес, %	2017 г.	Удель- ный вес, %	2018 г.	Удель- ный вес, %	Абсолют- ное отклоне- ние 2018 к 2016, чел.	Измене- ние в структуре 2018 к 2016, %
Среднесписочная численность персонала, чел.	29	100	32	100	35	100	+6	+20,1
В том числе:								
- руководители	4	13,8	4	12,5	4	11,4	0	-2,4
- специалисты и менеджеры	22	75,9	25	78,1	27	77,1	+5	+1,2
- облс.персонал	3	10,3	3	9,4	4	11,4	+1	+1,1

Итак, из данных таблицы видно, что среднесписочная численность персонала ООО «СТИЛЬ-ТУР» в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилась на 6 человек. Это произошло за счет увеличения числа специалистов (менеджеров) на 5 человек и появления штатного охранника.

За анализируемый период значительных изменений в структуре персонала не произошло.

Наибольший удельный вес занимают специалисты менеджеры с удельным весом в 2018 году 77,1%, далее руководители и обслуживающий персонал с количеством по 4 человека и удельным весом в 2018г. 11,4%.

Среди работающих в ООО «СТИЛЬ-ТУР» большинство являются дипломированными специалистами. Постепенно уменьшается средний возраст работающих в ООО

«СТИЛЬ-ТУР». Руководством предприятия продолжается работа по обновлению руководства и улучшению качественного состава штатов - перемещение и подбор специалистов остается одной из главных задач. Для совершенствования качественного состава работников компании продолжают действовать направленные на привлечение в структурные подразделения молодых специалистов.

Далее проанализируем динамику движения персонала ООО «СТИЛЬ-ТУР», и представим данные в виде таблицы 3.

Таблица 3

Анализ движения персонала ООО «СТИЛЬ-ТУР»

Показатель	2016г., 2017г., 2018г., чел чел. чел.			Абсолютное отклонение, (+,-)		Относительное отклонение, %	
	2016г.	2017г.	2018г.	2018/2017	2018/2016	2018/2017	2018/ 2016
1. Среднесписочная численность персонала, чел.	29	32	35	3	6	9,38	20,69
2.Количество принятых сотрудников, чел.	7	5	4	-1	-3	-20,00	-42,86
3.Количество уволенных сотрудников , чел., в том числе	4	2	2	0	-2	0,00	-50,00

- по собственному желанию	4	1	1	0	-3	0,00	-75,00
- за нарушение трудовой дисциплины	0	1	1	0	1	0,00	100,00
4.Общее число принятых и уволенных сотрудников	11	7	6	-1	-5	-14,29	-45,45
5.Коэффициент по приему (стр. 2/стр. 1)	4,14	6,4	8,75	2,35	4,61	-	-
6.Коэффициент по увольнению, (стр3/стр.1)	0,13	0,06	0,05	-0,01	-0,08	-	-
7.Коэффициент текучести кадров (стр. 3.1+3.2/стр. 1)	0,13	0,06	0,05	-0,01	-0,08	-	-
8.Коэффициент общего оборота рабочей силы (стр. 4/стр.1)	0,37	0,21	0,17	-0,04	-0,2	-	-

Из данных таблицы видим, что в ООО «СТИЛЬ-ТУР» наблюдается активное движение персонала. Заметно снижение общего оборота рабочей силы и коэффициента по приему. Снижение данных коэффициентов является следствием политики предприятия по увеличению численности персонала и его возрастному

обновлению.

Итак, можно заключить, что ООО «СТИЛЬ-ТУР» имеет достаточно хороший кадровый потенциал, организационная структура построена согласно специфике предприятия и соответствует заявленным требованиям. Профессиональный и должностной состав кадров определен согласно необходимым потребностям предприятия.

2.2 Оценка существующей политики мотивации труда в ООО «СТИЛЬ-ТУР»

Большинство компаний в современных условиях придают должное значение созданию положительной психологической обстановки, а также эффективной системы стимулирования и мотивации. Оценим существующую систему стимулирования труда в ООО «СТИЛЬ-ТУР» г. Новочеркасск.

Учитывая, что изучение и оценка морально-психологического климата нередко представляет определенные трудности, то при анализе используются как ответы на прямо поставленный вопрос, так и ответы на вопросы косвенного характера. В связи с этим был выделен комплекс вопросов, необходимых для более объективной оценки мотивации и стимулирования, морально-психологического микроклимата:

- лояльность коллектива к руководителю;
- оценка эффективности руководителя;
- оценка психологического комфорта персонала;
- оценка степени мотивированности коллектива фирмы.

Все подчиненные в большей или меньшей степени отметили следующие основные проблемы, мешающие эффективному руководству Руководителя:

- недостаточное понимание целей организации;
- неумение положительно мотивировать работников;
- неправильное отношение к критике в свой адрес;
- отсутствие навыков делового общения;

- непоследовательность в достижении целей.

Факторы, определяющие общее отношение к Руководителю, стали решающими для оценки деятельности учреждения и соответственно руководителя.

В ООО «СТИЛЬ-ТУР» г. Новочеркасск рассчитаем индекс чистой поддержки (NPS). По результатам анкетирования (Приложение 1), разделим сотрудников на 3 группы. Каждая группа показывает определенный тип отношений и определенную модель поведения. И каждая из данных групп требует различных действий со стороны руководителя. Промоутеры (сторонники) - люди, отмечающие, что их жизнь улучшилась в результате взаимодействия с организацией. Пассивные (нейтральные) - люди, которые работают только за то, чтобы им заплатили, и не более того. Это пассивно удовлетворенные работники, они не являются лояльными. Детракторы (критики) - люди, которым не нравится взаимодействие с фирмой.

Например, 5 самых важных факторов, которые влияют на индекс чистой поддержки (NPS), показаны на рисунке 6.

Рисунок 6 - Факторы, влияющие на индекс NPS в фирме «СТИЛЬ-ТУР»

По результатам анкетирования, баллы распределились следующим образом:

- 9-10 баллов – 36% опрошенных;
- 7-8 баллов – 42%;
- менее 7 баллов – 22% респондентов.

Рассчитаем индекс чистой поддержки (NSP,%).

$NSP = КП - КД,$

где КП – сотрудники-промоутеры, %;

КД – сотрудники-детракторы, %

$NSP = 36 - 22 = 14\%.$

Итак, наличие положительного показателя индекса чистой поддержки позволяет говорить о некой лояльности персонала, но при этом 11% (3 человека) персонала – детракторы, которых необходимо или увольнять, или переучивать.

В своей деятельности руководитель использует элементы мотивирования персонала и повышения стимулирования эффективности деятельности подчиненных (рисунок 7).

Рисунок 7 - Фактические элементы системы мотивации в фирме

При этом, вследствие анкетирования сотрудников фирмы (см. Приложение 2 и 3), были выявлены следующие их текущие мотивационные предпочтения – см. рисунок 8. Было опрошено 30 сотрудников фирмы.

В результате анкетирования и изучения действующей системы мотивации можно прийти к выводу о частичном учете руководителем фирмы мотивационных факторов в деятельности. Так, используются факторы заработной платы, похвалы от руководителя, премирования, а возможность карьерного роста, отношения с коллегами и самореализация мало учтены.

Рисунок 8 - Структура текущих мотивационных факторов для персонала, %

Результаты анкетирования (см. Приложение 3), полученные вследствие диагностики мотивационной среды (баллы от 1 до 10), представлены в таблице 4.

Выяснилось, что материальное вознаграждение - один из основных мотивов деятельности коллектива (83% голосов), а управленцам более значимым показалось удовлетворение от результатов труда (76%).

Вторым по значимости мотивационным признаком у специалистов фирмы является безопасность и комфорт в работе (59%). Потребность в хорошем отношении коллег выявилась у 48%, а необходимость ощущения уважения со стороны руководителя - у 38%. Избежание ответственности важно для у 24% специалистов.

Таблица 4

Оценка мотивационных признаков

Мотивационные признаки	Значимые для основного персонала	Значимые для ключевого персонала
------------------------	----------------------------------	----------------------------------

величина	средняя	величина	средняя		
выбора	оценка	выбора	оценка		
1	Материальное вознаграждение	83,1	9,84	32,4	3,6
2	Безопасность и комфорт в работе	58,7	7,42	55,1	7,0
3	Хорошее отношение коллег	47,6	6,34	15,3	5,67
4	Уважение руководителя	38,2	5,75	12,74	5,0
5	Карьера	31,9	3,98	14,8	4,22
6	Избежание ответственности	24,3	2,47	0,98	1,0
7	Самореализация	15,7	5,02	13,5	4,22
8	Значимость труда	6,2	4,21	55,31	8,11
9	Удовлетворение от результатов труда	9,7	5,84	76,51	9,78
10	Возможность творчества в работе	7,5	4,05	43,58	5,22

Мотивационный признак - стремление к материальному вознаграждению выявлен у 32% руководящих сотрудников, что говорит о том, что они, в основном, довольны

системой оплатой труда и на первом месте для них другие мотивационные признаки: 44% управленцев желают иметь возможность проявить творчество в работе.

Руководитель же, по данным его опроса (Приложение 3, вторая половина), хотел бы видеть ведущим мотивом у подчиненных - удовлетворение результатами труда (78%), безопасность и комфорт в работе, а также потребность в осознании значимости труда сотрудников (56% у каждого мотива).

Таким образом, заметно несовпадение мотивационных признаков у руководителя и других сотрудников фирмы «СТИЛЬ-ТУР».

Итак, по результатам анализа можно сформулировать следующие выводы:

1. При всей эффективности работы фирмы систему мотивации и морально-психологический климат фирмы можно описать так: нестабильный, снижающийся, требующий оценки и решения выявленных проблем.

2. Важную роль в формировании системы стимулирования играет Управляющий фирмой. Все подчиненные в большей или меньшей степени отметили следующие основные проблемы, мешающие эффективному руководству Руководителя:

- недостаточное понимание целей организации;
- неумение положительно мотивировать работников;
- неправильное отношение к критике в свой адрес;
- отсутствие навыков делового общения;
- непоследовательность в достижении целей.

3. В результате анализа были выявлены следующие недостатки существующей системы мотивации и стимулирования:

- управление системой мотивации в рассматриваемой организации происходит интуитивно, без должных знаний и навыков;
- стимулирование сводится, в основном, все сводится к финансовой стороне вопроса – премиям по результатам работы - без учета нематериальной мотивации;
- низкая лояльность к руководителю;

- отсутствие командной работы.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию политики мотивации труда в ООО «СТИЛЬ-ТУР» и их эффективность

Проведенный во второй главе анализ показал, что при стабильной и перспективной работе фирмы «СТИЛЬ-ТУР» в коллективе (его системе стимулирования и мотивации) присутствуют проблемы, требующие решения.

Усовершенствование системы мотивации и стимулирования коллектива в фирме «СТИЛЬ-ТУР» предлагается по следующим направлениям – см. рисунок 9.

Рисунок 9 - Пути решения проблем мотивации и стимулирования

Мероприятием по повышению лояльности персонала, повышению мотивации сотрудников к эффективному труду предлагается комплексный подход для повышения корпоративной культуры организации.

Основываясь на изучении поиска возможных решений, рекомендуются следующие мероприятия по улучшению корпоративной культуры (см. таблицу 5).

Таблица 5

Мероприятия по корректировке организационной культуры

№ п/п	Мероприятие	Дата проведения
1	Организация обедов	Все рабочие дни
2	Абонементы на массаж	Каждый четверг
3	Конкурс и премия «Менеджер месяца»	Ежемесячно

4	Празднование Нового Года	В канун Нового Года
5	Изготовление фирменных кружек	27.09.2019г. в День Туризма
6	Приобретение «школьных» наборов для детей сотрудников	20-25.08.2019г.
7	Надбавка 1% от годового фонда оплаты труда по результатам работы	В канун Нового Года

Для того чтобы решить проблему недостаточного развития командного духа предлагается, как минимум 1 раз в год организовывать тренинг по взаимодействию в группе, цель которого заключается в сплочении участников, создании положительного социально-психологического климата в группе, что благоприятствует общему организационному развитию и эффективной работе команды при реальных условиях.

В процессе тренинга будут решаться следующие задачи:

- демонстрация преимуществ командной работы;
- получение удовольствия от совместной работы;
- освоение навыков обратной связи;
- улучшение общения в команде;
- усовершенствование процессов принятия решений в команде.

Участники: сотрудники фирмы.

Время проведения: около 6 часов.

Структура тренинга включает в себя три блока (см. рисунок 10).

Рисунок 10 - Структура тренинга по командообразованию

Основной блок содержит теоретическую и практическую части. На тренинге в содержательном плане отрабатываются темы, которые связаны с разъяснением общих принципов работы в команде и результативным общением в группе.

Методы, которые используются в программе этого тренинга: ролевые игры, дискуссии, тестирование и психогимнастические упражнения. Главное направление их применения и интерпретации - это формирование сплоченной команды, нацеленной на совместный труд.

Для сравнения ситуации до тренинга и после него предлагается анкета, представленная в Приложении 4.

Уверены, что такого рода мероприятия добавят энергии коллективу фирмы «СТИЛЬ-ТУР» для более эффективного выполнения своих функций, тем самым повысится эффективность работы фирмы.

Создание лояльности кадров - это одна из основных задач Руководителя. Лояльность нужна для:

- увеличения результативности управленческой работы руководителя;
- достижения поставленных целей путем повышения численности лояльных сотрудников;
- «уничтожении» детракторов.

В частности, также предлагается организованная доставка сотрудников на объект. Данная услуга обеспечивает ряд преимуществ. Например, коллективу не придется ждать транспорт на улице в плохую погоду, рискуя простудиться. Также можно быть уверенными, что все попадут на рабочие места вовремя.

В больших городах услуга по доставке сотрудников к месту работы пользуется все большим спросом. После такой поездки люди прибывают в организацию полными сил и готовыми к активной деятельности. Каждый начальник только выиграет от этого. Чтобы подобные перевозки приносили пользу предприятию, следует обращаться в компании с безупречной репутацией. Там предложат качественные транспортные средства и квалифицированных водителей. Для нашей фирмы достаточно 1 микроавтобуса.

Авторский расчет экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации в коллективе фирмы «СТИЛЬ-ТУР» показан

в таблице 6. Расчет приводится для 20 человек - менеджеров.

Таблица 6

Эффективность мер по корректировке
организационной культуры на 2019г.

№ п/п	Мероприятие	Стоимость организации, тыс. руб.	Эффект
1	Организация обедов	20 сотр.*45руб. (1 обед)*24 раб.дня *12мес. = 259,2	Повышение производительности труда. Выручка от продаж возрастет, по прогнозу автора, на 15%.
2	Конкурс и премия «Менеджер месяца»	5,0*12 = 60,0	
3	Празднование Нового Года	20сотр.*1500руб. + 20сотр.*300руб.(подарки) = 36,0	24939,8*0,2 = 3740,8 тыс. руб.

4 Абонементы на массаж 20 сотр.*750руб.(1 абон.) * 12мес.= 720,0

Получая услуги массажа, сотрудники меньше будут болеть. Меньше затрат на больничный. В среднем болеет 3 чел. в месяц (в теч. недели) и им нужно находить временную замену, т.е. экономия за год примерно = $3*12,5*12 = 450,0$ тыс. руб.

5 Изготовление фирменных кружек 20сотр.*150руб. = 3,0

Чувство работы в команде, единства и корпоративной культуры.

6 Приобретение «школьных» наборов для детей сотрудников 20сотр.*500руб. = 10,0

Экономия семейного бюджета, чувство заботливости менеджмента повышает мотивацию сотрудников к труду.

	Максимальный стаж менеджеров- 10 лет, в т.ч.	
	1 чел. - 10 лет;	Денежное стимулирование
	3 чел. - 9 лет;	всегда напрямую действует на
	5 чел. - 7 лет;	производительность
7	7 чел. - 5 лет;	труда, а кроме того
Надбавка 1% за каждый год работы	4 чел. - 3 года и менее.	удерживает кадры (1 чел.), т.е.
	Средняя зарплата - 50000руб.	экономия на поиске и обучении нового специалиста 3 мес.-
	Надбавка =	50,0 тыс.руб.
	$50000*0,01*(1\text{чел.}*10+3*9+5*7+7*5+4*3)*20\text{чел.}$	
	= 1190,0	
Итого, тыс. руб.	2278,2	4240,8

Итак, правильно организованные мероприятия дают ООО «СТИЛЬ-ТУР» возможность получить дополнительную выручку в 1962,6 тыс. руб. (4240,8-2278,2) вследствие внедрения мероприятий.

Кроме того, мероприятия несут в себе и необходимый социальный эффект, рост имиджа фирмы и повышение качества обслуживания.

Социальный, мотивационный эффект и эффект от повышения лояльности сотрудников сложно измерить сразу, он несет более перспективный характер.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, на основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Эффективность работы организации в целом и индивидуальная производительность в частности находятся в прямой и достаточно очевидной зависимости от уровня мотивированности работников. Мотивация способна

компенсировать множество недочетов в других функциях, например, недостатки в организации, контроле, планировании. При этом слабая мотивация фактически не может быть чем-то восполнена и компенсирована. Вследствие этого наиболее важной функцией руководителя становится мотивирование сотрудников: создание, становление и поддержка мотивации исполнителей.

2. Наличие нематериальных и материальных стимулов не обозначает, что есть вариант избрать что-то одно. Когда компания заинтересована в увеличении показателей, значительной долей чего, как нами описывалось ранее, является труд персонала, то нужно применять оба компонента. Стимулы материального и нематериального характера, работая совместно, друг друга дополняют. Между ними имеется особая взаимосвязь. Так, к примеру, материальные стимулы могут влиять на самооценку сотрудника, через удовлетворение его потребностей в признании и уважении. Подобным образом, материальные стимулы могут выступать и в качестве нематериальных. Но все это, безусловно, весьма индивидуально. Это и является задачей руководства предприятия – понять потребности своих работников и попытаться их удовлетворить.

3. Человек посвящает немалую часть своей жизни работе, поэтому важно, чтобы он ощущал там себя уверенно, приятно и комфортно. Важными составляющими такого комфорта являются спокойная и позитивная атмосфера, взаимная поддержка коллег и дружественные отношения. Наличие этих условий говорит о благоприятном психологическом климате, царящем в рабочем коллективе, который положительно действует на общее самочувствие людей и результаты их труда.

Большинство компаний в современных условиях придают должное значение созданию положительной психологической обстановки, а также эффективной системы стимулирования и мотивации. Это помогает повысить производительность и избежать повышенной текучести кадров.

4. По результатам анкетирования и изучения действующей системы мотивации можно сделать вывод о частичном учете мотивационных факторов в деятельности руководителем фирмы. Так, факторы заработной платы, премирования, похвалы от руководителя – используются, а вот возможность карьерного роста, самореализация и отношения с коллегами – пока мало учтены.

В результате анализа были выявлены следующие недостатки существующей системы мотивации и стимулирования:

- управление системой мотивации в рассматриваемой организации происходит интуитивно, без должных знаний и навыков;
- стимулирование сводится, в основном, все сводится к финансовой стороне вопроса – премиям по результатам работы - без учета нематериальной мотивации;
- низкая лояльность к руководителю;
- отсутствие командной работы.

5. Правильно организованные мероприятия дают ООО «СТИЛЬ-ТУР» возможность получить дополнительную выручку в 1962,6 тыс. руб.

Кроме того, мероприятия несут в себе и необходимый социальный эффект. Социальный, мотивационный эффект и эффект от повышения лояльности сотрудников несет более перспективный характер.

Практическое применение предложенных мероприятий повысит мотивационную составляющую труда в коллективе, повысив тем самым общую эффективность работы фирмы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анцупов А.А. Конфликтология. - М.: Знание, 2014. - 415 с.
2. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ./Под ред. Ю.Н. Каптуревского - СПб: Издательство «Питер», 2014. - 459 с.
3. Бороздина Г.В. Психология делового общения. - М.: ИНФА-М, 2014. - 357 с.
4. Виленский Р.О. Методы мотивации персонала // Управление персоналом. - 2017. - №7. - С. 28-31
5. Дагаева В.А. Стимулирование персонала. - М.: Юрайт, 2015. - С. 41-43
6. Дилин С.П. Методы мотивации на предприятиях // Управление персоналом. - 2015. - №8. - С. 33-35
7. Ермолина Л.В. Мотивация работодателя к активизации инвестирования в человеческий капитал // Аспирант. - 2018. - №1. - С. 112-115
8. Жукова А.В. Мотивация и производительность труда // Кадры и заработная плата. - 2015. - №8. - С. 22-25
9. Зайцев Г. Управление кадрами в организации: персональный менеджмент / Г. Зайцев, С. Файбушевич. - СПб.: Питер, 2015. - 411 с.

10. Захарченко В.В. Мотивы и стимулы государственных гражданских служащих // Управление персоналом. - 2016. - №8. - с. 23-26
11. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2015. - 410 с.
12. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации. - М.: Знание, 2015. - 254 с.
13. Медведюк М.А. Методы стимулирования эффективной деятельности сотрудников // Управление персоналом. - 2018. - №4. - С. 33-36
14. Патрахина Т. Н., Романчук К. П. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления // Молодой ученый. - 2018. - №7. - С. 461-463
15. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 512 с.
16. Седова А. В. Мотивация и производительность труда: теория вопроса // Молодой ученый. - 2017. - №16. - С. 299-301
17. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. - М.: ЭКМОС, 2015. - 416 с.
18. Шаталова Н.В. Организационная культура. - СПб.: Нева, 2015. - 369 с.
19. Шепель В.М. Управленческая психология. - М.: Просвещение, 2015. - 341 с.
20. Яковлев А.А. Психология команды // Социум. - 2018. - №4. - С.21-26
21. Яковлев А.В. Основные методы стимулирования // Бизнес. - 2017. - №7. - С. 24-27
22. Портал сообщества кадровиков и специалистов по управлению персоналом [Электронный ресурс]. - URL: <http://hrliga.com> (дата обращения: 19.04.2019)
23. Портал HR-сообщество и публикации [Электронный ресурс]. - URL: <http://hr-portal.ru> (дата обращения: 19.04.2019)
24. Электронный журнал по кадровой работе «Кадровое дело» [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.kdelo.ru> (дата обращения: 19.04.2019)
25. Официальный сайт «СТИЛЬ-ТУР» [Электронный ресурс]. - URL: <http://style-tur.ru> (дата обращения: 19.04.2019)

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анкета участников опроса

Заполняется сотрудниками фирмы

1. Ваш пол:

а) М б) Ж

2. Ваш возраст:

а) до 30 лет б) 30-45 лет в) старше 45 лет

3. Ваша должность:

а) специалисты б) руководство

в) менеджеры

4. Выберите наиболее значимые для Вас факторы (по NPS) в работе в фирме:

- общение с людьми

- возможность помощи

- заработная плата

- месторасположение

- социальная значимость

5. Дайте общую оценку работы фирмы и Руководителя в баллах (1-10)

6. Ваши комментарии и пожелания

Спасибо за участие!

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Анкета участников опроса

Заполняется сотрудниками/Руководителем фирмы

1. Выберите наиболее значимые для Вас мотивационные признаки в работе в фирме:

- материальное вознаграждение

- безопасность и комфорт в работе

- хорошее отношение коллег

- уважение руководителя

- карьера

- избежание ответственности
- самореализация
- значимость труда
- удовлетворение от результатов
труда

- возможность творчества
в работе

2. Выберите мотивационные признаки в работе в фирме, которые, по Вашему мнению, должны превалировать у сотрудников фирмы:

- материальное вознаграждение
- безопасность и комфорт в работе
- хорошее отношение коллег
- уважение руководителя
- карьера
- избежание ответственности
- самореализация
- значимость труда
- удовлетворение от результатов
труда

- возможность творчества
в работе

3. Ваши планы на ближайшую перспективу?

Спасибо за участие!

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Анкета участников опроса

Заполняется сотрудниками фирмы

1. Ваш пол:

а) М б) Ж

2. Ваш возраст:

а) до 25 лет б) 25-35 лет в) старше 35 лет

3. Ваша должность:

а) руководители б) специалисты в) менеджеры

4. Назовите значимые для Вас традиции организации

5. Оцените морально-психологический климат в коллективе

а) хороший б) удовлетворительный

в) неудовлетворительный г) затрудняюсь ответить

6. Что определяет Ваше отношение к коллегам, Руководителю и фирме?

7. Ваши комментарии и пожелания

Спасибо за участие!

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Анкета по оценке основных параметров работы в команде

(Вариант 1 - начало тренинга)

- Оцените работу в вашей команде *в настоящее время* по предложенным критериям:
- Умение общаться

-3 -2 -1 0 1 2 3

- Умение договариваться (в сложных ситуациях, при решении проблем)

-3 -2 -1 0 1 2 3

- Умение критиковать конструктивно

-3 -2 -1 0 1 2 3

- Умение видеть человека в командной роли, использование сильных сторон каждого

-3 -2 -1 0 1 2 3

- Терпимость друг к другу

-3 -2 -1 0 1 2 3

- Удовлетворенность от участия в совместной деятельности

-3 -2 -1 0 1 2 3

- С кем из участников тренинга вам хотелось бы вместе участвовать в упражнениях, играх?

- 1.
- 2.
- 3.

- С кем из участников тренинга вам однозначно не хотелось бы участвовать вместе в упражнениях, играх?

- 1.
- 2.
- 3.

- Поведение кого из участников тренинга, по вашему мнению, на данный момент ближе всего к конечной цели тренинга - улучшению командной

работы?

- 1.
- 2.
- 3.

Спасибо!

Вариант 2 (окончание тренинга)

- Оцените работу в вашей команде *после тренинга* по предложенным критериям:
- Умение общаться

-3 -2 -1 0 1 2 3

- Умение договариваться (в сложных ситуациях, при решении проблем)

-3 -2 -1 0 1 2 3

- Умение критиковать конструктивно

-3 -2 -1 0 1 2 3

- Умение видеть человека в командной роли, использование сильных сторон каждого

-3 -2 -1 0 1 2 3

- Терпимость друг к другу

-3 -2 -1 0 1 2 3

- Удовлетворенность от участия в совместной деятельности

-3 -2 -1 0 1 2 3

- Теперь, когда тренинг окончен, с кем из участников тренинга вам хотелось бы больше взаимодействовать в рабочей ситуации?

- 1.
- 2.
- 3.

- Теперь, когда тренинг окончен, с кем из участников тренинга вам однозначно хотелось бы взаимодействовать меньше?

- 1.
- 2.
- 3.

- Поведение кого из участников тренинга, по вашему мнению, на данный момент ближе всего к конечной цели тренинга - улучшению командной работы?

- 1.
- 2.

Спасибо!

1. Портал сообщества кадровиков и специалистов по управлению персоналом [Электронный ресурс]. - URL: <http://hrliga.com> (дата обращения: 19.04.2019) [↑](#)
2. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2015. - С. 32 [↑](#)
3. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. - 5-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2015. - с.287 [↑](#)
4. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. - М.: ЭКМОС, 2015. - с. 40 [↑](#)
5. Зайцев Г. Управление кадрами в организации: персональный менеджмент / Г. Зайцев, С. Файбушевич. - СПб.: Питер, 2015. - с. 129 [↑](#)
6. Патрахина Т. Н., Романчук К. П. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления // Молодой ученый. - 2018. - №7. - С. 461 [↑](#)
7. Жукова А.В. Мотивация и производительность труда // Кадры и заработная плата. - 2015. - №8. - С. 22 [↑](#)
8. Дагаева В.А. Стимулирование персонала. - М.: Юрайт, 2015. - С. 41 [↑](#)

9. Медведюк М.А. Методы стимулирования эффективной деятельности сотрудников // Управление персоналом. - 2018. - №4. - С. 33 [↑](#)
10. Ермолина Л.В. Мотивация работодателя к активизации инвестирования в человеческий капитал // Аспирант. - 2018. - №1. - С. 111 [↑](#)
11. Седова А. В. Мотивация и производительность труда: теория вопроса // Молодой ученый. - 2017. - №16. - С. 299 [↑](#)
12. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2015. - С. 32 [↑](#)
13. Ермолина Л.В. Мотивация работодателя к активизации инвестирования в человеческий капитал // Аспирант. - 2018. - №1. - С. 112 [↑](#)
14. Дагаева В.А. Стимулирование персонала. - М.: Юрайт, 2015. - С. 32 [↑](#)
15. Медведюк М.А. Методы стимулирования эффективной деятельности сотрудников // Управление персоналом. - 2015. - №4. - С. 33 [↑](#)
16. Седова А. В. Мотивация и производительность труда: теория вопроса // Молодой ученый. - 2017. - №16. - С. 299 [↑](#)
17. Виленский Р.О. Методы мотивации персонала // Управление персоналом. - 2017. - №7. - С. 28 [↑](#)
18. Яковлев А.А. Основные методы стимулирования // Бизнес. - 2017. - №7. - С. 24 [↑](#)
19. Шаталова Н.В. Организационная культура. - СПб.: Нева, 2015. - С. 117 [↑](#)
20. Ермолина Л.В. Мотивация работодателя к активизации инвестирования в человеческий капитал // Аспирант. - 2015. - №1. - С. 113 [↑](#)
21. Анцупов А.А. Конфликтология. - М.: Знание, 2014. - С. 98 [↑](#)

22. Бороздина Г.В. Психология делового общения. - М.: ИНФА-М, 2014. - С. 54 [↑](#)
23. Дилин С.П. Методы мотивации на предприятиях // Управление персоналом. - 2015. - №8. - С. 33 [↑](#)
24. Жукова А.В. Мотивация и производительность труда // Кадры и заработная плата. - 2015. - №6. - С. 24 [↑](#)